



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

On ne peut pas changer la culture

Mais on peut la faire évoluer en changeant la manière dont le business se réalise.

La prise en compte de l'importance de la culture d'entreprise a fait son chemin. Celle-ci fut considérée dans les années 80 comme un facteur clé de succès d'organisations où il fallait bon travailler. Ce fut notamment le thème d'un best-seller managérial (*In search of excellence*).

Le constat de la chute de presque toutes les organisations décrites comme exceptionnelles moins de 10 ans plus tard avait interpellé: avions-nous saisi les véritables clés du succès des organisations? Quel est le vrai poids de la culture? La culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. Dans un monde où ce qui n'est pas formalisé et mesurable n'a pas de valeur, la culture d'entreprise fait partie des facteurs dont on sait qu'ils sont essentiels pour qu'existe une force collective et pour se différencier de ses concurrents mais qu'on peine à faire évoluer et à maîtriser. La culture a pris sa place dans les discours managériaux. On l'encense lorsque l'organisation fonctionne de manière efficace et cohérente. On la décrie lorsque la performance n'est pas au rendez-vous et tente de prendre des mesures pour faire évoluer les comportements, les attitudes, les valeurs et les postures. Nombreux sont les projets de changement culturels qui ont été lancés ces dernières années, soutenus souvent par des cabinets de conseil réputés: redéfinition des valeurs, déclinaison de ces valeurs en référentiels de compétences et de comportements, notamment pour le contact clientèle et le management; adaptation des outils de gestion RH.

Combien ont vraiment réussi? Finalement assez peu. Les exigences du business ont généralement eu raison de ces tentatives et ramené les organisations non pas aux valeurs décrétées, mais à celles qui sont incrustées dans les murs, dans l'ADN profond de

l'organisation. Car ce que beaucoup oublient, c'est que cet ADN est avant tout lié à la manière dont le business est opéré au quotidien, donc aux caractéristiques de l'activité.

Les exigences de la fabrication des produits, le cycle de vie des produits et la nature des relations avec les clients, pour n'en citer que trois, diffèrent très significativement selon les types d'activité. Et logiquement, ils influencent très significativement la culture, c'est-à-dire la manière dont les choses se font et dont les problèmes se résolvent – problèmes techniques, organisationnels, humains et de relation clients.

S'y ajoutent certes les spécificités propres aux créateurs de l'entreprise – que les organisations ont souvent transformées en mythe fondateur – ou des options stratégiques fondamentales prises par les dirigeants – telles que le souci d'économicité, la valorisation de l'innovation ou les principes des relations clients. Ces spécificités et ces options font souvent la différence, déterminent l'identité et l'unicité d'une marque, d'un produit et influencent parfois significativement le positionnement et l'image sur le marché. Mais ces spécificités ne peuvent faire plus que de donner une touche particulière à la culture. L'empreinte du métier restera déterminante.

Ceci signifie que tout changement culturel qui ne s'inscrit pas «en dur» dans une modification de la manière de travailler, dans les processus de production, de distribution, dans la manière de fournir ensemble une prestation, d'interagir avec les clients ou de mesurer le succès, n'a aucune chance de réussir. Aucun changement réalisé au niveau purement culturel n'a résisté à une tempête au niveau du business qui a tôt fait de faire ressurgir les schémas bien ancrés.

Mais l'inverse est vrai aussi. Vouloir modifier des processus sans

LEADERSHIP

embarquer les gens, sans adhésion, sans s'inscrire dans une culture existante qu'on pourra faire évoluer mais jamais changer, est tout autant voué à l'échec.

Le changement culturel consistera donc toujours à la fois en un changement dans la manière de faire les choses (innovation, production ou vente) ou de les évaluer (p.ex. des indicateurs clés de performance) et dans un changement de posture et de comportement. C'est l'association de ces deux perspectives qui permettra de réussir de réelles transformations.

On travaillera donc d'abord sur la vision et la stratégie (le pourquoi, ce qu'on veut réussir ensemble) et selon les besoins, sur les processus et les structures (le comment), sur les produits (le quoi), mais aussi sur la manière d'interagir avec les clients en plus de faire progresser le leadership et la manière de travailler ensemble. La mise sur pied de programmes de changement et de développement organisationnels basés sur la définition d'un projet commun (vision, réussir ensemble), sur l'évolution des compétences et postures managériales et sur des changements structurels issus de projets transversaux développés dans le cadre du programme permet d'intégrer de manière simple et pragmatique toutes ces dimensions. Il est alors possible de mettre en mouvement toute l'organisation, de décrier les postures et surtout de donner envie à chacun de réussir dans la durée, parce qu'à la fin les clients et les collaborateurs verront vraiment la différence et en tireront satisfaction et fierté. ■

* Dr. Sc. Econ, Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change, spécialisé dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Partenaire international Savilleconsulting, enseignant dans plusieurs hautes écoles – www.piman.ch - dheld@piman.ch.